الإدارة بالمعرفة

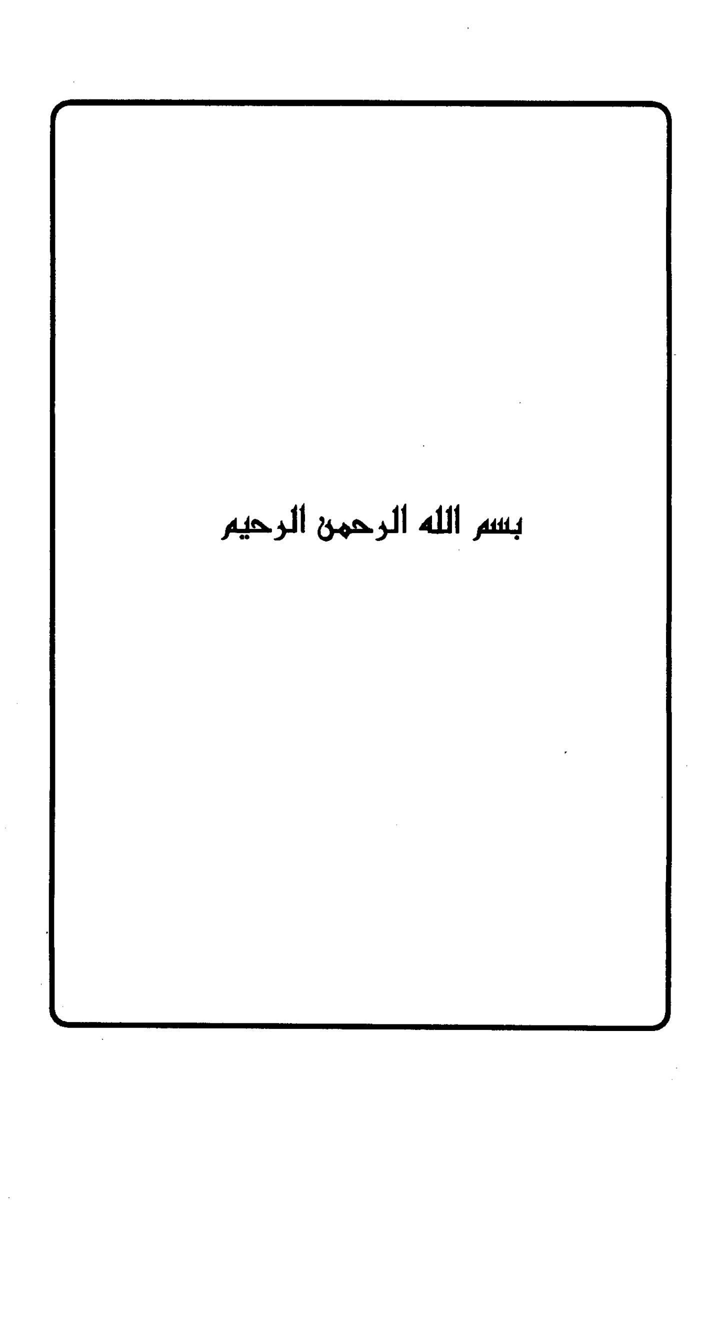
Management With Knowledge

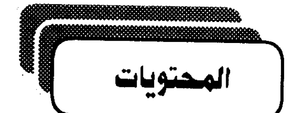
أ . د . على السلمي
أستاذ الإدارة بجامعة القاهرة
رئيس الجمعية العربية للإدارة

وزير التنمية الإدارية الأسبق
بجمهورية مصر العربية

الكتـــــاب : الادارة بالمعرفة
المؤلـــــف : أ. د على السلمى
تاريخ النشر : ١٩٩٨م

الناشـــــر : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع
عبده غريب
شركة مساهمة مصرية
المركز الرئيسى : مدينة العاشر من رمضان
والمطابـــــع المنطقة الصناعية (C1)
ت: ٠١٥/٣٦٢٧٢٧
الإدارة : ٥٨ شارع الحجاز - عمارة برج آمون
الدور الأول - شقة ٦
ت ، ف : ٢٤٧٤٠٣٨
رقـم الإيـــداع : ٩٧/١٠٣٩١
الترقيـم الـدولـى : I. S. B. N.
977-5810-65-5


بسم الله الرحمن الرحيم


المحتويات

١. عصر المعلومات

يتفق الكثيرون من المفكرين والكتاب المعاصرين أن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة ومتميزة عما سبقها من مراحل ، ويشيع استخدام تعبير « عصر المعلومات » لوصف هذه المرحلة التي تتميز بما يلي :

١- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني .

٢- بروز الخدمات **Services** باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي .

٣- بروز الأنشطة الفكرية [الذهنية] **Intellect** فى تأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات .

" Over the last several decades the development and management of services , service technologies , and human

intellect have emerged as the primary determinant of business and national economic success .[Quinn , 1992 , P . Xi]

٤- تزايد جرعة المعلومات في تكوين السلع والخدمات بحيث أصبحت تمثل النسبة الغالبة من تكلفة الانتاج .

٥- الاستثمار المكثف لنتاج الفكر الإنساني المتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات المستحدثة في مختلف آليات معالجة متطلبات الحياة .

٦- الاستثمار المكثف لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات والالكترونيات والمزج بينهما لتحقيق أعلى درجة من التواصل والعمل في الوقت الحقيقي.

٧- التطوير المتسارع في المكونات البرامجية وتيسير التعامل بالحاسب الآلي في مختلف المجالات .

٨- الانتاج الكبير المتسارع للمعلومات ، وارتباط انتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وأقليمية وعالمية هي في ذاتها متشابكة .

٢- الانتقال إلى عصر المعرفة

أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من طفرات تقنية مماثلة في مجالات الالكترونيات والاتصالات والبيولوجيا الحيوية ، فضلاً عن التغييرات الجذرية في النظم والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبروز مايسمى بالنظام العالمي الجديد ، إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارهما غاية كل تقدم اقتصادي ومادي . وبنفس المنطق فإن الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع تخطى بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصر من عناصر الانتاج يتمتع بقدرات جسمانية ومهارات يدوية فنية بالدرجة الأولى .

ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة ، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الابداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى « المعرفة » سمة العصر الجديد ... عصر المعرفة. ويعبر دركر عن تلك التحولات المؤدية إلى بزوغ وسيطرة المعرفة [تدرجاً وانتقالاً من عصر المعلومات] كما يلى :

[Drucker , 1995]

* إن المعيار الأهم لتقييم المدير هو مدى صعوبة عمله . وحجم وأنواع المعلومات التي يستخدمها وينتجها ..

* إن المعلومات تحل محل السلطة الآن ..

* لايكفى المدير معرفة ماحوله . بل أيضاً معرفة نفسه **Self knowledge**

* إن العالم يتحول الآن من نظام يقوم على الأمر [السلطة] إلى نظام يقوم على المعرفة .

وقد أدخل دركر تعبير « عمال المعرفة »**Knowledge Workers** للدلالة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث ركيزة النجاح الآن ليس من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية ، بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة المختلفة يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم .

The key to the productivity of knowledge workers is to make them concentrate on real assignment [Drucker , 1995 P.11]

ونتيجة لهذا التحول فقد زادت نسبة المشتغلين أصحاب المعرفة في مختلف المنظمات عن غيرهم ، وهؤلاء هم الذين يباشرون مايسميه Quinn الأنشطة المعرفية **Intellectual And Service Activities** وهى المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية لأي منظمة من خلال مايتيحه لها من قدرات أساسية-**Core Competencies [Quinn , 1992 , P. 32]** وهو يعددمظاهر أهمية هذه الأنشطة المعرفية وآثارها في المنظمات المعاصرة على النحو التالي :

١- إن الأنشطة المعرفية تحتل الأماكن الأكثر حساسية وتأثيراً في سلسلة القيمة **Value Chain** لأي منظمة سواء في مجالات الانتاج السلعي أو الخدمات .

٢- الأجدر بالإدارة أن تركز اهتمامها على تنمية الأنشطة المعرفية ومن ثم « القدرات الأساسية » لتكون على مستوى متميز فيما تباشره من أعمال وإلا فإنها تخسر كثيراً إذا باشرت أنشطة هناك من يباشرها أفضل منها ، والأجدر أن تتخلص منها وتعتمد علي تلك المنظمات الأعلى تميزاً في

الحصول على ماتحـــتاجه من تلك الأنشـــــطة . وهذا مـايعـبـر عنه « بالإسناد إلى الـغـيـر » **Outsourcing** .

٣- إن الاستثمار الأمثل لتلك الأنشطة المعرفية يجب أن يتـجـه إلى الوصـول بالنشـاط إلى مـسـتـوي « الأحسن في العالم » **Best in world** وهو ذلك المستوى الذي يميز المنظمة ولاتجاريها فيه أي منظمة أخرى.

٤- إن إعـمـال هذا الفكر يتطلب بالضـرورة مـراجـعـة كـاملة لكل المـفـاهـيم ، الأسس ، القـيم والأفكار التي قامت عليها المنظمات سابقاً والتي تحددت على أسـاسـهـا العـلاقـات والحـدود بين الصناعـات والقطاعات المختلفة في الاقتصاد الوطني .

٣- مجتمع المعرفة : Knowledge Society

يقول دركر [Drucker , 1993 , P. 3] إن مجتمع مابعد الرأسمالية [وهو ما يصفه بأنه مجتمع المعرفة] سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج ، وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة Classe تختلف عما كان سائداً في المجتمع الرأسمالي . ففي ذلك المجتمع توجد طبقتان :

-الرأسماليين [وهؤلاء حل محلهم في الأهمية المديرون المحترفون]

-العمال [الذين يتحول فئة منهم إلى طبقة وسطى نتيجة لارتفاع مستوى الانتاجية والتقدم الصناعي] .

أما في مجتمع المعرفة فإن الطبقتين الأساسيتين هما :

* عمال المعرفة Knowledge Workers .
* عمال الخدمات Service Workers .

وفي مجمع المعرفة ستكون الأنشطة المعرفية Knowl-edge هى أساس إنتاج الثروة Wealth Creat-ing وأهم أدواتها هما « الإنتاجية» Productivity و الإبتكار Innovation و ستكون المهارة الإدارية

الأساسية هى كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة و من هنا سيكون فى مجتمع المعلومات :

* المديرين ذوي المعرفة Knowledge Executives

* المهنيين ذوي المعرفة Knowledge Professionals

* الموظفين ذوي المعرفة Knowledge Employees

و تتميز المعرفة في عصرها الجديد بكونها « معرفة متخصصة » يمارسها المتخصصون على عكس النمط السابق للمعرفة « العمومية » .

٤- انتاجية المعرفة

تتركز قيمة المعرفة فى كونها أساس لأنشطة انتاج الثروة [من خلال الأفكار ، المعلومات ، المفاهيم ، الأساليب ....] ، وهناك ثلاثة مداخل لاستخدام المعرفة فى هذا السبيل .

١- التحسين المستمر Continuous Improve-ment[أو ما يسميه اليابانيون Kaizen] وهو العمل على تطوير العمليات ، المنتجات ، الخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة .

٢- استخدام المعرفة الحالية لانتاج عمليات ، منتجات، خدمات جديدة ومختلفة [ولكن من نفس أنواع المنتجات الحالية] .

٣- ابتكار عمليات منتجات ، خدمات لم تكن معروفة من قبل .

وفي نفس الاتجاه نجد توفلر [Toffler, 1990] يؤكد أن المعرفة هى مصدر القوة الأعلى جودةThe highest quality power - ومفتاح « نقلة القوة »" Power-shift " ، ومن ثم فإن الصراع على تملك المعرفة والسيطرة

عليها واحتكار وسائل الاتصالات [الناقلة للمعرفة] هي في قلب الصراع العالمي الجديد .

وفي الأساس فإن الاتفاق بين المفكرين في هذا المجال يقود إلى التأكيد على أن « المعرفة قوة » **Knowledge is power** وأن المستقبل ينتمي إلى هؤلاء الذين يستخدمون عقولهم وليس أيديهم .

ورد ذكر التعقل والتفقة والتفكر (أي استخدام العقل) في القرآن الكريم سبعة وثمانين مرة . والاسلام الحقيقي في الأساس هو لاستخدام العقل .

٥- المعرفة .... تعريفها ومصادرها

« المعرفة » اسم مشتق من الفعل « يعرف » تشير إلى القدرة على التمييز أو التلاءم " Be acquainted " « والمعرفة » إذن هي كل ما هو معروف All that is known أو ما هو مفهوم .

والمعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الانتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للاستخدام من أجل تحسين القائم والانتقال إلى الأفضل في أي مجال من المجالات .

ويميز نوناكا وتاكيوشي [Nonaka . I & Takeu-cihi , H 1995] بين نوعين من المعرفة :

أ - المعرفة المعلنة Explicit Knowledge

وهى كل مايمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة ، وهذا

النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معلن .

ب- **المعرفة الذاتية [الكامنة] Tacit Knowledge**

وهى المعتقدات والاتجاهات والمدركات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان والتي تمثل جماع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخله والتي يصعب التعبير عنها لغوياً أو تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن. وفي رأي الكاتبان فإن هناك حركة وتفاعل يتمان باستمرار بين الفرد والمنظمة وبين نوعي المعرفة المعلنة والكامنة يشكلان عملية مستمرة تؤدي إلى تكوين معرفة تنظيمية هي الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة ، ومن ثم هي المورد الحقيقي لانتاج الثروة في المنظمات المعاصرة .

إن عملية تخليق المعرفة التنظيمية **Organizational knowledge creation** هى سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارة الأمريكية أو الأوربية ، وهي تلك العملية التي تتضمن :

١- قدرة المنظمة كلها على تكوين رصيد معرفي جديد

نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أفراد ها ، والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها .

٢- نشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات وقطاعات المنظمة لتكون هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية . ومن ثم العمل الانتاجي في المنظمة .

٣- تضمين هـــذه المعرفة التنظيمية في كـل العمليات ، والأنـظمة ، والمنتجات ، والخمات الـتي تتعامل فيـــها المنظمة **Nonaka & takeuchi , 1995 , P . 31** [الفكرة المحورية هنا أن « عملية تخليق المعرفة » تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد ، بما يؤدي إلى تكوين الميزة التنافسية [Competitive Advantage].

وللتأكيد ، فإن التفاعل بين نوعي المعرفة الكامنة والمعلنة يمثل أحد أهم عناصر عملية تخليق المعرفة التنظيمية حيث يتم تزاوج المعرفة الرسمية للمنظمة [الأهداف ، السياسات ، القرارات ، الاستراتيجيات ، المفاهيم والقواعد والمعايير ...] والمعرفة الكامنة لكل فرد من أفرادها ، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر المنظمة ومستوياتها وإزاحة

الموانع بين نوعي المعرفة بما يؤدي إلى تكوين « معرفة مشتركة » تسود المنظمة وأفرادها .

ويتم تكوين المعرفة التنظيمية إذن عند مستويات ثلاث :

* مستوى الفرد .
* مستوي الجماعة .
* مستوى المنظمة .

وبذلك يمكن تصوير عملية تخليق المعرفة التنظيمية على أنها تفاعل مستمر على محورين :

<u>المحور الأول : أنواع المعرفة</u>

* تفاعل المعرفة الكامنة للفرد مع المعرفة الرسمية [المعلنة] للمنظمة .
* تفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة والمعرفة الخارجية [مصادر المعرفة خارج المنظمة] .

<u>المحور الثاني : مستويات المعرفة</u>

* تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المنظمة .
* تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة جماعة

[جماعات] العمل .

* تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة المنظمة .
* تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة جماعة [جماعات] أخرى .

ويوضح الكاتبان اليابانيان أن حركة المجتمع الهادرة والمتغيرات المتسارعة على كافة الأصعدة ، في كل المجالات تؤدى إلي حالة مستمرة من عدم التأكد **Uncertainty** والشعور بحالة الأزمة ، وهى المناخ المناسب لنمو عملية تخليق المعرفة التنظيمية باعتبارها وسيلة أساسية للتعامل مع حالة عدم التأكد ، واستعادة قدرة المنظمة على المنافسة والمبادرة . إن الخوف من فقد السيطرة على الموقف ، والشعور بالتحديات القادمة يؤديان بالمنظمة إلى محاولة استباق التغيير واكتشاف الجديد الذي يحقق لها التفوق ، وذلك من خلال إبداع معرفة تنظيمية جديدة .

ويتفق الكاتبان مع دركر في إسناد ميزة التطور والتحسين المستمر إلى الإدارة اليابانية ، ويقدمان نموذجاً لتفسير هذا التوجه الياباني على النحو التالي :

١- توقع التغيير في الأسواق ، التقنية ، والمنافسة أو المنتجات هو الخطوة الأولى في طريق الابتكار .

٢- الاستعداد للتخلي عن الأساليب المجربة والطرق المعروفة وهجر ما كان في الماضي من أسباب النجاح . هو الركيزة الثانية الدافعة إلى البحث عن الجديد [أي الابتكار] .

٣- عدم الانحصار في مصادر المعرفة الداخلية بالمنظمة ، بل السعي إلى مصادر معرفية خارجية تتمثل في العملاء ، والموردين ، والموزعين ، والجهات الحكومية ، وحتى المنافسين الأمر الذي يسهم في دفع عملية الابتكار والاسرا ع بها .

٤- الربط والمزج بين المعرفة النابعة من داخل المنظمة ، والمعرفة الآتية من مصادر خارجية تحقق التجديد والتفوق للمعرفة التنظيمية الجديدة.

ومن ثم يمكن تمثيل العلاقة بين المعرفة وبين نجاح

المنظمات على النحو التالي :

تخليق المعرفة

الميزة التنافسية

الابتكار والابداع

شكل رقم [١]

العلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية

إن النجاح في تخليق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ يحابي تحويل المعتقدات والمدركات والقيم التي يختزنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن لها أن تجد طريقها للاندماج فيما يتم من عمليات ، منتجات ، نظم وخدمات .

تبدأ المعرفة عادة لدى الفرد ، ومن ثم تنتقل هذه المعرفة إلى المنظمة من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف وقيم واتجاهات الفرد التي يريد طرحها على المنظمة ، وبين النظم والقواعد والسياسات والهياكل والأساليب المقررة

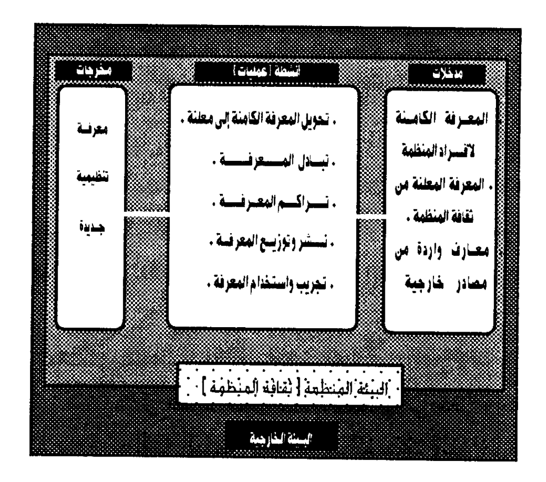
للسلوك التي تحددها المنظمة وتبغي فرضها على الفرد . وتستمر هذه العلاقة التبادلية معلقة بالقوة النسبية لكل من الطرفين ، حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته ، وتتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة ، وقد كانت الغلبة في النظم الماضية للسلطة بينما تتحول القوة الآن لتكون في المعرفة .

ومن ثم فإن عملية تخليق المعرفة التنظيمية يشارك فيها الجميع في المنظمة ، [الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، العاملون] على مختلف المستويات ولكن كل يشارك بقدر بحسب مصادر معرفته الكامنة [أي بحسب قوته النسبية] .

وحيث يتمتع المهنيون والأخصائيون الذين يباشرون الأنشطة المعرفية ومن يسميهم دركر عمال المعرفة بقدر من المعرفة أعمق وأوسع وأشد وضوحاً من غيرهم ، لذا فإن تأثيرهم في تخليق -المعرفة التنظيمية يكون أوضح وأقوى من غيرهم من فئات العاملين في المنظمة .

٦. نموذج تخليق المعرفة التنظيمية

باتخاذ مفهوم النظام المفتوح **Open system** أساساً لتكوين نموذج يوضح عملية تخليق المعرفة التنظيمية تتضح الصورة التالية :



شكل رقم [٢]
نموذج تخليق المعرفة التنظيمية

يحدد النموذج ثلاثة مصادر للمعرفة [مدخلات] :

١- المعرفة الكامنة والمختزنة داخل أفراد المنظمة .

٢- المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات ، احصائيات تقارير ، خبرات سابقة ، تكنولوجيات ...

٣- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة .

كما يوضح النموذج أن مجرد توفر مصادر المعرفةلايكفي . وإنما تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام [تحاكي تلك العمليات مايحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن] .

وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في :

* تحويل معرفة الأفراد [الكامنة] إلى معرفة معلنة باتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة .

* فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة .
* تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي ، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه .
* تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك تحدث تأثيرها .
* تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمية باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الانجاز .

والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية .

٧- الإدارة والمعرفة

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق الإدارة يمكن رصدها في التالي :

١- اكتشاف الإدارةأهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر انتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظة :

. الباحثين [بحوث التسويق - بحوث تطوير المنتجات .....] .

. المخططين [إعداد الخطط والبرامج ، إعداد الموازنات . ...] .

.منتجي الأفكار [رجال التسويق ، رجال العلاقات العامة ....] .

. العاملين في الموارد البشرية [المدربين ، أخصائي شئون الأفراد ...]

. محللي المعلومات .

. مبرمجي الحاسبات الآلية .

. أخصائي الشئون القانونية .

. مصـممي المنتجات .

وغيرهم ممن يباشرون مايسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر ، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة .

٢- **اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة** التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لانشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة . تلك المصادر تضم :-

. العـمـلاء والمستهلكين .

. المـوردين .

. المـوزعين .

. المقاولين الذين يؤدون خدمات للمنظمة .

. المـوظفين .

. رجال الفكر والكتاب والعلماء .

. رجال الإعلام والصحافة .

. المنافسين .

هؤلاء جميعاً يمتلكون « معرفة أي أفكار ، مفاهيم ، تجارب ، قيم ، معتقدات ، تقنيات .. لاتتوفر للمنظمة ، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين . ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها .

٣- إدراك حقيقة هامة، وهى أن أو المعرفة في تطور ، وأن لكل عصر معارفه ، ومن ثم فإن مايتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهى ظاهرة التعلم التنظيمي **" Organiza-tional learning "** ، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط ، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين ، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة ، كل تلك المظاهر المعرفية لاتهدر أو تنحى جانباً ، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات ، ويتم

توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل مايجري في المنظمة وما ينتج عنها ، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة.

٤- اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها ، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد - لاتنقص بالاستخدام ولاتهلك بالتداول ، بل على العكس فإن المعرفة تنمووتتطور كلما زاد إنتشارها وتداولها بين الناس

"Another unique characteristic of knowledge is that it is one of the few assets that grows most usually exponentially when shared "[Quinn 1992].

ومن هذه الفكرة تكتسب الإدارة بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات

والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها .

٥- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس « أنشطة خدمية **Services** أساسها وركيزتها المعرفة . ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية « للمنظمة » والتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها ، و حيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها بإمكانياتها الذاتية أو الحصول عليها من منظمات أخرى متخصصة فقد تكونت مجموعة من الحقائق الإدارية

المعاصرة تتمثل في مايلي: **[Quinn, 1992 , PP. 53 , 55] .**

. من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها الداخلية لتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية، التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح ومستمر للمنظمة لدى عملائها [قواعد بيانات متميزة ،

خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوقة ....] .

إن ماتقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية ، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو « المعرفة » التي تتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها ، وفي هذا المعنى يؤكد Quinn أن .

"A superior product can provide only a temporary advantage as services based strategies are more permanent"[Quinn 1992]

بعد أن تركز المنظمة على ذلك العدد القليل من الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية **Knowledge based service activities** عليها أن تقرر بالنسبة لباقي الأنشطة اللازمة لها أمر من أثنين : -

. أن توفر تلك أنشطة بنفسها ذاتياً .

. أن تحصل عليها من جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق وتميز في تلك المجالات .

وقد بينت كثير من الدراسات فاعلية وجدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة لاتملك القدرات التي توفر لها التمييز ، وفي هذا الصدد تحاول المنظمة البحث عن ذلك المصدر الخارجي

الذي يوفر لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتفرغ المنظمة في إنتاج الخدمات المعرفية التي تتميز هي فيها .

في بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى إحتواء ذلك المصدر الخارجي المتميز بالشراء ضماناً لاستمرار حصولها على تلك الخدمات مثلما فعلت جنرال موتورز بشراء Electronic Data Systems ، أو كما فعلت شركة ديزني بشراء شبكة التليفزيون ABC .

٦- ونتيجة للاكتشافات السابقة ، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة الإدارة إلى مهامها ، وأساليبها تتمثل في التالي : -

. أن وظيفة الإدارة ليست مجرد التعامل مع المعرفة بل هي في الأساس «التعامل بالمعرفة " بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عمليات وأنشطة ومنتجات وخدمات المنظمة ، وتحقيق التميز في تلك الأنشطة المرتكزة إلى المعرفة كوسيلة لتحقيق

مركز تنافسي متميز.

. أن مهمة المنظمة ليست فقط معالجة المعرفة[كما كان الشأن في نظم المعلومات] ، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز .

.أن مشكلة الإدارة ليست بالدرجة الأولى السيطرة على المناخ الداخلي للمنظمة ولكنها في المقام الأول تنشيط وحفز عملية تخليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين « القدرات المحورية » ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية .

.أن اهتمام الإدارة بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها ، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً لأمرين غاية في الأهمية للمنظمة المعاصرة:

الأول : مصدر للمعرفة من عناصره المختلفة تستمد منه الإدارة ثروة معرفية هائلة تضمها إلى

مصادرها الذاتية لتخليق المعرفة التنظيمية الشاملة .

الثاني : مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية ، يمكن للمنظمة أن تحصل منهاعلى الأنشطة التي لاتتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى .

. أن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة وإستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة من نحو:

. التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمة الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي [بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس **Inverted**] .

. التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد ، إلى النظم اللامركزية

التي تستند إلى انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها .

.التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة

ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسخ منهج إداري جديد هو الإدارة بالمعرفة نشأ وينمو بفعل ازدهار المعرفة وإنطلاق الثورة المعرفية في العالم . وبهذا المعنى فإن الإدارة بالمعرفة تشير إلى :-

. اتخاذ المعرفة أساساً في توجيه وإرشاد الإدارة لاختيار غاياتها وأهدافها .

.إتخاذ المعرفة أساساً في بناء توجهات الإدارة واستراتيجياتها وسياستها.

. إتخاذ المعرفة ركيزة في بناء الهياكل وتصميم العلاقات التنظيمية ، وتحديد الموقع التنظيمي لأي نشاط في المنظمة .

. إتخاذ المعرفة ركيزة مصدراً للمعايير وقواعد الاحتكام التي تعتمدها الإدارة في اتخاذ القرارات .

. إتخاذ المعرفة سبيلاً للبحث عن حلول للمشاكل التي تعترض طريق الإدارة وتعوق وصولها إلى أهدافها .

. إتخاذ المعرفة منهاجاً للبحث عن الأشكال الأفضل والأنماط الأحسن في المنتجات والخدمات والنظم التي تتعامل فيها الإدارة .

. اتخاذ المعرفة وسيلة لبناء وحشد القدرات الأساسية [المحورية] التي تميز المنظمة وتوفر لها مركزاً تنافسياً مميزاً .

. إتخاذ المعرفة أساساً لتقييم الفرص والانجازات ، والحكم على الأداء .

. وأخيراً توظيف مصادر انتاج وتطوير المعرفة [الأفراد والجماعات] داخل وخارج المنظمة في كافة عملياتها وأنشطتها وإدماج المعرفة في صلب منتجاتها وخدماتها .

٨. منهج الإدارة بالمعرفة

يتبلور منهج الإدارة بالمعرفة في الخطوات التالية :

١- تجميع المعرفة من مصادرها المختلفة وتنسيقها في معرفة تنظيمية متكاملة للمساعدة في فهم وإدراك حقائق الموقف وطبيعة الأوضاع السائدة **[To get to know what is going on]**

٢- تحليل المعارف المتاحة ، ومحاولة الكشف عن المتغيرات والعلاقات بينها ، واتجاهات سلوكها المستقبلية ، وتأثيرات ذلك كله على فرص المنظمة وقدراتها ومركزها التنافسي ، ويتم ذلك بتكوين فرضيات تستند إلى الركائز المعرفية المتاحة .

٣- اختيار الفرضيات للتحقق من تناسقها وتكاملها وانسجامها مع منطق الأمور ودقتها في توصيف الواقع والكشف عن المحتمل [أي اختبار صحة الفرضيات] ويتم هذا الاختبار بتحقيق مزيد من

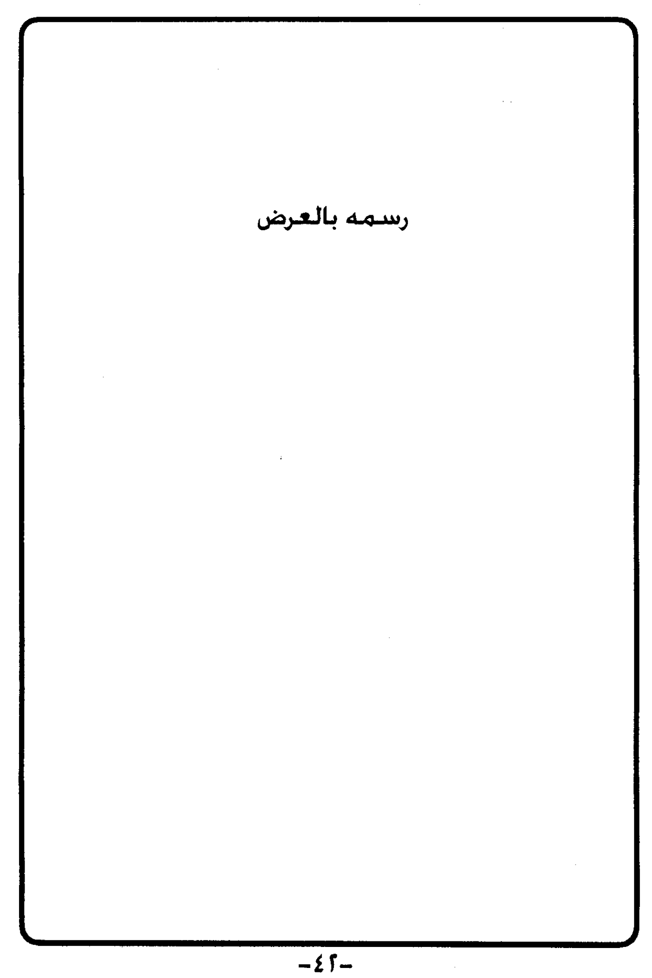
المعرفة التنظيمية [وهنا تبدو عادة فرص البحث عن مصادر جديدة للمعرفة خارج المنظمة] .

٤- تشكيل الفرضيات التي يثبت صحتها [أو عدم خطأها] . والمعرفة المساندة لها في مفاهيم ، تقنيات ، أساليب ، نظم جديدة [أي معرفة جديدة] تكون أساساً للعمل الإداري في المنظمات .

٩. نموذج الفجوة المعرفية [نموذج السلمي]

نلاحظ دائماً أن نقص المعرفة في مجال معين هو في ذاته الدافع للبحث عن المعرفة والاستزادة منها وتخليق الجديد فيها ، ومن ثم زيادة التراكم المعرفي في هذا المجال ، وعلى العكس سنلاحظ أن وفرة المعرفة في مجال ماستكون عاملاً على التراخي في بذل مزيد من الجهد للاستزادة المعرفية إلى أن تنشأ الحالة الجديدة التي يستشعر فيها الباحثون أو المستفيدون من تلك المعرفة بنقص أو عدم كفاية [أو عدم ملائمة] المناخ منها ، لتبدأ دورة بحث جديدة .

من هذا المنطق تم تطوير مانسميه « نموذج الفجوة المعرفية » لوصف أسلوب الإدارة بالمعرفة والذي يبين الشكل رقم [٣] عناصره وديناميكية العلاقات بينها :


رسمه بالعرض



المراجع

1. DAVIDOW , W.H. &MALONE ,. Ms ,. THE VIRTUAL CORPORATION STRUCTURING & REVITALIZING THE CORPORATIONFOR THE 21 ST. CENTURY.EDWARD BURLINGAME BOOKS / HARPER BUSINESS. HARPER COLLINS PUBLISHERS N.Y.1992.

2.DRUCKER P.F. POST CAPITALIST SOCIETY. BUTTERWORTH HEINMANN.OXFORD ,1993

3.------------, MANAGING IN A TIME OF GREAT CHANGE .TRUMAN TALLEY-BOOKS/ DUETON ,N.Y. 1995

4.LUCAS , H.C. JR., THE T.FORM ORGANISATION.USING TECHNOLOGY TO DESIGN ORGANISATION .FOR THE 21ST. CENTURY .JOSSEY - BASS PUBLISHERS,. SAN FRANCISCO .1995

5.MORTON , M.S.S. (ed) THE CORPORATION OF THE 1990.s INFORMATION TECHNOLOGY& ORGANISATIONAL TRANSFORMATION . OXFORD UNIVERSITY PRESS n.y. 1991

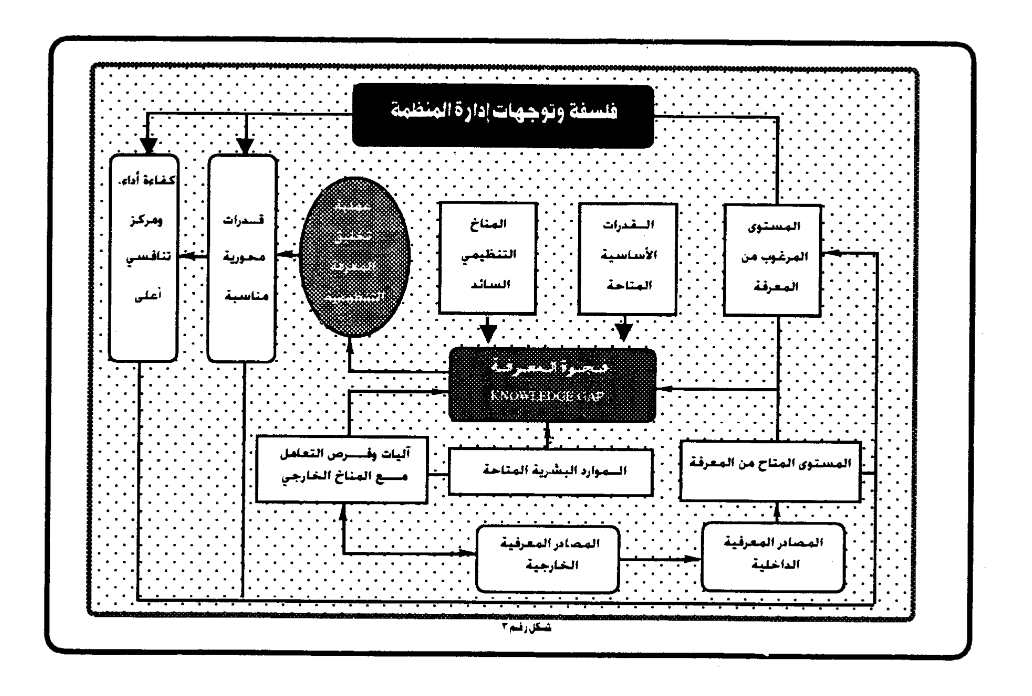
6.NONAKA , I & TAKUCHI ,H., THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY ,HOW JAPANESE COMPANIES CREATE THE DYNAMIC OF INNOVATION.

7.QUINN J.B. INTELLIGENT ENTERPRISE . THE FREE PRESS .N.Y. 1995.

8.SENGE . P.M. THE FIFTH DISCIPLINE THE ART &PRACTICE OF THE LEARNING ORGANISATION CURRENCY DOUBLEDAY .N.Y.,1990

9.TAPSCOTT.D.& COSTON. A. PERADIGM SHIFT THE NEW PROMISE OF INFORMATION TECHNOLOGY, mc grow hill, inc. N.Y. 1993

10.TOFFLER, A. & TOFFLER .H. , CREATING A NEW CIVILISATION , THE POLOTICS OF THE THIRD WAVE TURNER PUBLISHING , INC. ATLANTA 1994



فلسفة وتوجهات إدارة المنظمة
كفاءة أداء ومركز تنافسي أعلى
قدرات محورية مناسبة
المناخ التنظيمي السائد
القدرات الأساسية المتاحة
المستوى المرغوب من المعرفة
فجوة المعرفة
KNOWLEDGE GAP
آليات وفرص التعامل مع المناخ الخارجي
الموارد البشرية المتاحة
المستوى المتاح من المعرفة
المصادر المعرفية الخارجية
المصادر المعرفية الداخلية

شكل رقم ٣